

KINEPOLIS GROUP SA,
société anonyme faisant ou ayant fait appel public à l'épargne
Boulevard du Centenaire 20, 1020 Bruxelles
Numéro d'entreprise TVA BE 0415.928.179 RPM Bruxelles

Traduction libre

**Rapport annuel du Conseil d'Administration relatif aux comptes annuels
non consolidés de l'exercice 2016 à l'Assemblée Générale Ordinaire du
10 mai 2017**

Chers actionnaires,

Conformément aux articles 95 et 96 du Code des Sociétés et à nos statuts, nous avons l'honneur de vous faire rapport sur la politique et les résultats de notre société pour l'exercice courant du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016.

**1. COMMENTAIRE RELATIF AUX COMPTES ANNUELS NON CONSOLIDÉS DE
KINEPOLIS GROUP SA (ART. 96, 1^o C. SOC.)**

Les capitaux propres de Kinopolis Group SA s'élevaient au 31 décembre 2016 à € 69 116 716,09 par rapport à € 67 372 467,80 à la fin de 2015. Ce mouvement est commenté ci-après sous 1.2.1. Le total du bilan de la société s'élève à € 413 704 216,72 envers € 389 611 804,15 en 2015. Ce mouvement est commenté ci-après sous 1.1 et 1.2.

1.1. Bilan non consolidé : examen des principaux postes de l'actif

1.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles augmentent de € 3 767 630,22 et ceci principalement par les amortissements de l'exercice courant à concurrence de € 1 002 974,16 et par les nouveaux investissements pour le déploiement du nouveau logiciel concernant le système du minutage et les investissements pour le nouveau site internet et les nouvelles technologies (par exemple l'appli mobile). Le déploiement du nouveau système de tickets a eu des conséquences pour ces investissements.

1.1.2. Immobilisations corporelles

Des investissements ont été réalisés pour un montant total de €3 553 658,45, et ceux-ci concernent principalement la poursuite du développement d'une nouvelle plateforme de ticketing.

Des désaffectations ont été comptabilisées en immobilisations corporelles pour un montant total de € 1 149 402,15. Les amortissements s'élèvent à

€2 510 140,33. Suite aux désaffectations, des amortissements ont été repris pour € 862.438,93.

1.1.3. Immobilisations financières

Les immobilisations financières augmentent avec € 26 952 863,52, suite à une prise d'une participation supplémentaire.

1.1.4. Stocks et commandes en cours d'exécution

Les stocks ont augmenté de € 592 962,44, principalement par l'achat du matériel de projection pour l'installation de trois nouveaux complexes et du matériel hardware pour la nouvelle plateforme de ticketing.

1.1.5. Créances à un an au plus

Les créances à un an au plus, ont diminué de € 4 038 544,95 et ceci en grande partie due à la meilleure suivi des débiteurs et autrement par la fin du revenu de VPF.

1.1.6. Placements de trésorerie

Les placements de trésorerie ont baissé de € 711 481, principalement suite à l'exercice des options attribuées.

1.1.7. Comptes de régularisation

Les comptes de régularisation s'élèvent à € 1 677 308,53 et sont composés de charges à reporter aux exercices suivants, essentiellement des coûts de refinancement.

1.2. Bilan non consolidé : examen des principaux postes du passif

1.2.1. Capital, primes d'émission et bénéfice de la période reporté

Le résultat de l'exercice s'élève à € 25 436 828,66. Le bénéfice d'entreprise a baissé de € 2 277 502,39. Suite à la vente d'actions propres les réserves indisponibles ont diminué jusqu'à € 2 526 829,67.

1.2.2. Provisions et taxes reportées

La provision de € 9 355 000,00 qui a été constituée suite à la décision de la Commission Européenne en ce qui concerne l'Excess Profit Ruling belge diminue avec € 6 267 095,71 suite au paiement qui a été fait dans ce dossier.

1.2.3. Dettes à plus d'un an

Les dettes à plus d'un an augmentent avec € 27 162 753,81, principalement suite à la hausse des dettes intercompany.

1.2.4. Dettes à un an au plus

Les dettes à un an au plus augmentent de € 1 897 609,28. D'une part les dettes de leasing ont diminué avec 1 690 178,59 et d'autre part il y a une hausse des créances en fin d'année suite essentiellement à l'achat du matériel pour l'installation de trois nouveaux complexes.

Les dettes concernant les taxes baissent de € 1 163 460,36.

Les autres dettes augmentent de € 3 842 605,55. Ceci est essentiellement à expliquer par un paiement de dividendes plus élevé.

1.2.5. Comptes de régularisation

Les comptes de régularisation baissent de €445 103,10. La plus grande baisse est à trouver dans les revenus de vouchers.

1.3. Commentaire sur le compte de résultat non consolidé

Vu l'expansion du Group et l'implémentation du nouveau logiciel, les frais généraux ont augmenté et ont résulté dans une baisse du bénéfice d'exploitation.

Les avantages financiers ont diminué de € 945 640,58, résultant essentiellement de la réalisation d'une plus-value moins haute sur la vente des actions.

Les frais financiers ont augmenté de € 830 617,68, principalement par les charges d'intérêts sur les participations additionnelles.

Les frais de taxes ont baissé de € 7 577 857,79 quant à l'année passée, ou la provision de € 9,4 million a été accomplie suite à la décision de la Commission européenne dans la matière du Excess Profit Ruling belge.

2. EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DE L'EXERCICE (ART. 96,2° C. SOC.)

Il n'y avait pas d'évènements importants après la clôture de l'exercice.

3. INDICATIONS SUR LES CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE NOTABLE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA SOCIETE – PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES (ART. 96,1° ET 3° C. SOC.)

Indicateurs de performance

Les comptes annuels et le rapport annuel comportent un exposé fidèle sur l'évolution et la position de la société de sorte qu'au-delà des données déjà intégrées dans le rapport annuel consolidé de Kinopolis Group, aucune autre description des indicateurs clés de performances tant financière que non financière n'est nécessaire.

Principaux risques

Pour connaître les principaux risques pesant sur l'entreprise, le Conseil d'Administration et le Management de Kinopolis réalisent chaque année une évaluation des risques, qui est ensuite analysée et validée par le Conseil d'Administration. Comme pour les exercices précédents, l'évaluation a revêtu en 2016 également la forme d'une consultation écrite des participants. Les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus ont permis d'estimer l'ordre de grandeur des risques. Bien que ce procédé distingue sur des bases fondées les risques importants de ceux qui le sont moins, cette estimation, propre à la notion « risques », n'offre aucune garantie quant à la réalisation de ceux-ci. La liste ci-dessous (classée dans un ordre aléatoire) n'est donc pas un inventaire exhaustif de tous les risques auxquels Kinopolis est exposé.

Disponibilité et qualité du matériel fourni

Vu que Kinopolis Group n'a aucune production propre (films, etc.), il dépend de la disponibilité, de la diversité et de la qualité des films ainsi que de la possibilité de location de ce matériel auprès des distributeurs. Dans la mesure du possible, Kinopolis Group tente à cet égard de prévenir ce risque en entretenant des relations à long terme avec les principaux distributeurs et producteurs, en menant une certaine politique de diversification quant à sa programmation et en opérant lui-même comme distributeur en Belgique. Les investissements dans des projets « tax shelter » doivent être vus sous cet angle.

Effets saisonniers et météo

Les résultats opérationnels de Kinopolis Group peuvent varier selon les périodes étant donné que les producteurs et distributeurs déterminent en toute indépendance par rapport aux exploitants de salles le timing des sorties de films, et du fait que certaines périodes – par exemple les vacances – ont traditionnellement un impact potentiel sur la fréquentation des salles. La météo peut, elle aussi, jouer un rôle important dans la fréquentation des salles de cinéma. Kinopolis accepte ce risque dans une large mesure, car une couverture financière coûterait trop cher par rapport au résultat, mais s'efforce d'en atténuer les conséquences, notamment en variabilisant le plus possible la structure de ses coûts.

Risques liés à des opportunités de croissance

En cas de poursuite de la croissance, les autorités de la concurrence peuvent imposer des conditions et limitations (supplémentaires) à la croissance de Kinopolis Group (voir également « Risques politiques, législatifs et liés aux droits de la concurrence » ci-dessous). En outre, les opportunités de croissance, que ce soit par des rachats ou par la construction de nouveaux sites, comportent certains risques inhérents susceptibles d'avoir un impact négatif sur les objectifs poursuivis. Kinopolis Group examinera donc préalablement en détail les opportunités de croissance, en procédant à une évaluation adéquate des risques et, si nécessaire, prendra les mesures requises pour les gérer.

Risques politiques, réglementaires et liés à la concurrence

Kinopolis Group cherche toujours à opérer dans le cadre légal. Une législation nouvelle ou amendée, y compris la loi fiscale, pourrait en effet entraver la croissance et/ou l'exploitation de Kinopolis Group, ou nécessiter des investissements ou des frais supplémentaires. Dans la mesure du possible, ces risques sont gérés activement : Kinopolis Group communique et défend ses positions auprès des instances politiques, administratives et juridiques. De plus, l'Autorité belge de la Concurrence a imposé une série de mesures et de restrictions au Kinopolis Group, comme l'obtention de l'accord préalable du Conseil de la Concurrence pour construire de nouveaux complexes de cinéma ou pour reprendre des complexes de salles en Belgique lorsque ceux-ci ne sont pas liés au démantèlement de complexes cinématographiques existants.

Risques du personnel

Kinepolis Group est une entreprise de services et dépend de ses collaborateurs afin de pouvoir livrer un service de qualité. Un défi permanent consiste à attirer et à fidéliser dans tous les segments de l'entreprise les cadres et les salariés possédant les connaissances et l'expérience nécessaires. Kinepolis relève ce défi en offrant des conditions de travail attrayantes, une bonne gestion du savoir et une ambiance de travail agréable. Par des enquêtes, Kinepolis mesure la satisfaction de son personnel et apporte les changements qui s'imposent.

Autres risques

Enfin, précisons que Kinepolis a une procédure en cours concernant un ruling fiscal datant de 2012. La Commission européenne a en effet publié le 11 janvier 2016 un arrêt stipulant que les rulings fiscaux belges liés aux surprofits (« excess profit ») sont considérés comme des aides publiques illicites. La décision de la Commission européenne oblige les autorités belges à recouvrer les impôts qui auraient été dus en l'absence de ces rulings fiscaux. Conséquence de l'arrêt de la Commission européenne, Kinepolis Group SA a établi, conformément à IAS 12, une provision de € 9,4 millions en vue du recouvrement potentiel de l'impôt sur le surprofit qui, en vertu du ruling, n'était pas compris dans la base imposable. Le montant de la provision couvre intégralement le recouvrement potentiel, y compris les charges d'intérêt.

Le 1er juillet 2016, le Groupe Kinepolis a décidé, en association avec d'autres entreprises concernées, d'interjeter appel contre la décision de la Commission auprès de la Cour de justice de l'Union européenne. Si cet appel aboutit, tous les montants payés seront remboursés à Kinepolis. La décision finale de la Cour de justice européenne n'est attendue que dans plusieurs années.

Kinepolis a toute confiance dans l'issue favorable de la procédure.

Après l'acquisition par KP Immo Brussel SA (une filiale de Kinepolis Group SA) du bien immeuble sis Galerie Toison d'Or (avenue de la Toison d'Or 8) à Bruxelles (Belgique), loué par l'exploitant de salles de cinéma UGC Belgium, Kinepolis Group SA et sa filiale ont été assignés par le locataire susmentionné à comparaître devant le Tribunal de commerce de Bruxelles pour obtenir l'annulation de la transaction précitée pour présomption d'infraction au Code de Droit économique et à une des conditions imposées à Kinepolis Group en 1997 par l'Autorité belge de la Concurrence. Fin 2014, UGC Belgium a également porté plainte auprès de l'Autorité de la Concurrence précitée. Fin 2016, le Tribunal de commerce a donné gain de cause à Kinepolis, après quoi UGC Belgium a interjeté appel auprès de la Cour d'appel de Bruxelles.

Concernant la procédure que le Comité de direction de la FSMA a entamée à l'encontre de Kinohold Bis SA, Monsieur Joost Bert, PGMS NV, Monsieur Philip Ghekiere et Monsieur Eddy Duquenne pour suspicion de délit d'initié lors des rachats d'actions effectués pour leur compte en 2011, la Cour d'Appel de Bruxelles a confirmé le 1er mars 2017 la sanction administrative imposée aux parties concernées par la Commission des Sanctions. Les parties concernées ont communiqué à la Société que leur bonne foi n'est pas remise

en cause par la Cour d'Appel à cet égard. Le Conseil d'Administration a confirmé sa confiance en ces personnes.

4. RACHAT D'ACTIONS PROPRES (ART. 624 ET 630 C. SOC.)

Après la remise de 111 875 actions dans le cadre de l'exercice des options, Kinopolis Group détenait le 31 décembre 2016, 132 346 nouvelles actions propres représentant un capital de € 91 658,74. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à racheter 410 958 actions propres en vue de couvrir de nouvelles options à émettre dans le cadre du Plan d'options sur actions 2016. Elle a également décidé, si le Conseil d'Administration le juge opportun, d'affecter 132 346 actions, rachetées dans le cadre de mandats antérieurs, à la couverture des nouvelles options à émettre dans le Cadre du plan d'options sur actions 2016.

5. UTILISATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS (ART. 96,8° C. SOC.)

La Société n'avait pas d'instruments financiers ouvert en date du 31 décembre 2016,

6. DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Suite à l'adoption du nouveau Dealing Code, le Conseil d'Administration a approuvé le 16 février 2017 une version revue de la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Kinopolis Group SA. La charte peut être consultée sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations investisseurs.

Ce chapitre du présent rapport annuel regroupe des informations factuelles sur la politique de gouvernance d'entreprise menée durant l'exercice 2016. Il explique également les dérogations aux articles du Code, conformément au principe « comply or explain » (appliquer ou expliquer).

6.1 Capital

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élevait à € 18 952 288,41. Le capital social est représenté par 27 365 197 actions sans indication de valeur nominale, jouissant toutes des mêmes droits sociaux

6.2 Droits au Conseil d'Administration de proposer des candidats

Les statuts prévoient que 8 administrateurs peuvent être nommés parmi les candidats proposés par « Kinohold Bis », société anonyme de droit luxembourgeois, pour autant que cette société, ou ses ayants droit, ainsi que toutes les entités contrôlées directement ou indirectement par (l'un d'entre) eux ou par (l'un de) leurs ayants droit respectifs (au sens de l'article 11 du Code des sociétés) possède(nt) à titre individuel ou collectif, et ce au moment de la proposition du candidat-administrateur comme au moment de sa nomination par l'Assemblée générale, au moins 35 % des actions de la

Société, étant entendu que si les actions détenues par Kinohold Bis SA ou ses ayants droit respectifs, ainsi que par toutes les entités contrôlées directement ou indirectement par (l'un d'entre) eux ou par (l'un de) leurs ayants droit respectifs (au sens de l'article 11 du Code des sociétés), représentent moins de trente-cinq pour cent (35 %) du capital de la Société, Kinohold Bis SA ou ses ayants droit respectifs n'auront le droit que de proposer un candidat au Conseil d'Administration par tranche d'actions représentant cinq pour cent (5 %) du capital de la Société.

6.3 Pactes d'actionnaires

Kinopolis Group SA n'a connaissance d'aucun pacte d'actionnaires susceptible d'entraîner une limitation de la cession de titres et/ou de l'exercice du droit de vote dans le cadre d'une offre publique de rachat.

6.4 Changement de contrôles

La convention de crédit conclue le 15 février 2012, entre Kinopolis Group SA et quelques-unes de ses filiales d'une part et Fortis Banque SA, KBC Banque SA et ING Belgium SA d'autre part, modifiée et reprise le 22 juin 2015, le 17 décembre 2015 et le 13 décembre 2016, prévoit qu'une institution financière participante peut suspendre sa participation à ladite convention, le solde de l'emprunt contracté devenant immédiatement exigible en cas de prise de contrôle (telle que définie dans la convention de crédit) de Kinopolis Group SA par d'autres personnes physiques ou morales que Kinohold Bis SA (ou ses ayants-droit) et M. Joost Bert.

Les Conditions Générales du Prospectus d'Émission et de Cotation du 17 février 2012 relatives à une émission d'obligations en Belgique prévoient également qu'en cas de changement de contrôle (tel que défini dans le Prospectus), chaque titulaire d'obligation aura le droit d'exiger de Kinopolis Group SA le remboursement de tout ou une partie de ses obligations aux conditions figurant dans le Prospectus. Ce Prospectus peut être consulté sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations investisseurs.

Les Conditions Générales du Prospectus du 12 mai 2015 portant sur une Offre publique inconditionnelle d'Échange relative aux obligations précitées prévoient également qu'en cas de changement de contrôle (tel que défini dans le Prospectus), chaque titulaire d'obligation aura le droit d'exiger de Kinopolis Group SA le remboursement de tout ou partie de ses obligations aux conditions figurant dans le Prospectus. Ce Prospectus peut être consulté sur le site web de Kinopolis sous la rubrique Relations investisseurs.

Enfin, les Conditions générales du 16 janvier 2015 relatives au placement privé d'obligations auprès d'investisseurs institutionnels à hauteur de € 96,0 millions contiennent une clause en cas de modification de contrôle identique à celle définie dans le Prospectus susmentionné.

6.5 Structure de l'actionariat et notifications reçues

En vertu des notifications reçues en application de l'article 74 de la Loi du 1er avril 2007 sur les offres publiques d'achat, de Kinopolis Group SA, Kinohold Bis SA, Stichting Administratiekantoor Kinohold, Joost Bert, Koenraad Bert, Geert Bert et Peter Bert, agissant en concertation (soit parce qu'ils constituent des « personnes liées » au sens de l'article 11 du Code des Sociétés, soit parce qu'il existe une autre forme de concertation entre eux), et détenant ensemble plus de 30 % des actions avec droit de vote de Kinopolis Group SA, suite aux notes de transparence ultérieures (dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'AR du 14 février 2008 relatif à la publicité des participations importantes) et aux notifications dans le cadre du programme de rachat d'actions propres, la situation était comme suit au 31 décembre 2016 :

- ★ Kinohold Bis SA détenait 12 700 050 actions ou 46,41 % des parts de la Société; Kinohold Bis SA était contrôlée par Kinohold, Stichting Administratiekantoor de droit néerlandais, laquelle faisait à son tour l'objet d'un contrôle collectif par les personnes physiques suivantes (en leur qualité d'administrateurs de la Stichting Administratiekantoor) : Joost Bert, Koenraad Bert, Geert Bert et Peter Bert;
- ★ Kinohold Bis SA agissait en concertation avec Monsieur Joost Bert ;
- ★ Kinopolis Group SA, contrôlée par Kinohold Bis SA, détenait 132 346 actions, soit 0,48 % des actions propres;
- ★ M. Joost Bert, agissant en concertation avec Kinohold Bis SA, détenait 554 540 actions ou 2,03 % des actions de la Société.

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2016⁽¹⁾

ACTIONNAIRE	NOMBRE D' ACTIONS	%
Kinohold BIS SA	12 700 050	46,41
M. Joost Bert	554 540	2,03
Kinopolis Group SA	132 346	0,48
Free Float dont :	13 978 261	51,08
- Axa SA	1 523 555	5,57
- BNP Paribas Investment Partners SA	1 365 695	4,99
TOTAL	27 365 197	100%

(1) Il ressort de la déclaration de transparence du 28 février 2017 que BlackRock Investment Management Ltd détient à cette date une participation de 4,10 % dans Kinopolis Group SA. Il ressort de la déclaration de transparence du 14 février 2017 qu'Ameriprise Financial Inc. détient à cette date une participation de 3,05 % dans Kinopolis Group SA.

6.6 Modification des statuts

Les statuts peuvent faire l'objet de modifications moyennant le respect des dispositions du Code des Sociétés.

6.7 Conseil d'administration et comités spéciaux

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'Administration se compose de neuf membres, dont six doivent être considérés comme indépendants des actionnaires de référence et du management. Les administrateurs en question satisfont aux critères de sélection des administrateurs indépendants, énoncés à l'article 526 ter du Code des Sociétés ; ils ont été nommés sur proposition du Conseil d'Administration, conseillé à cet égard par le Comité des nominations et des rémunérations. Dans le cadre de ces nominations, les actionnaires de référence n'ont pas fait usage de leur droit de proposition.

Le Conseil révisé régulièrement ses critères de composition ainsi que ceux de ses comités, en fonction des évolutions et perspectives présentes et à venir, compte tenu des objectifs stratégiques. Dans les années à venir, le Conseil veillera à assurer la nécessaire complémentarité et la diversité parmi ses membres, notamment en termes de genre et d'âge, et veillera à préserver l'équilibre entre le renouvellement et la continuité afin de permettre un transfert efficace des connaissances acquises et de l'historique, au sein du Conseil comme de ses comités. Dans ce contexte, le Conseil d'Administration a poursuivi sa diversification avec la nomination d'Adrienne Axler, CEO de la région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse) de Sodexo Group.

En dérogation à l'article 2.9 du Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009, le Conseil d'Administration n'a pas désigné de secrétaire, étant d'opinion qu'en raison de la taille réduite de l'entreprise, cette tâche peut être assumée par le Président, avec l'aide du Senior Legal Advisor.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le tableau ci-après récapitule la composition du Conseil d'Administration ainsi que la présence des administrateurs respectifs aux huit réunions tenues en 2016.

NOM	MANDAT	DATE DE FIN	AUTRES MANDATS DANS DES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS (8)
M. Philip Ghekiere ^{(1) (2)}	Président	2020	/	Toutes les réunions
M. Eddy Duquenne	Administrateur délégué	2020	/	Toutes les réunions
M. Joost Bert ⁽²⁾	Administrateur délégué	2020	/	Toutes les réunions
Mme Marion Debruyne, représentante permanente de Marion Debruyne sprl	Administrateur indépendant	2017	Recticel SA : Administrateur	Toutes les réunions
Mme Annelies van Zutphen représentante permanente de van Zutphen Consulting sprl ⁽³⁾	Administrateur indépendant	2017	/	Toutes les réunions
M. Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V.	Administrateur indépendant	2017	Jensen Group NV: Président	Toutes les réunions
M. Jo Van Biesbroeck, représentant permanent de JoVB sprl	Administrateur indépendant	2017	Telenet SA: Administrateur	Toutes les réunions
M. Geert Vanderstappen, représentant permanent de Pallanza Invest sprl ⁽⁴⁾	Administrateur indépendant	2018	smartphoto Group SA: Administrateur	Sept réunions
Mme Adrienne Axler (depuis le 11 mai 2016)	Administrateur indépendant	2018	/	Quatre réunions

(1) Administrateur non exécutif

(2) Représentent les actionnaires de référence

(3) Après la démission de Mme Annelies van Zutphen, Van Zutphen Consulting sprl a été cooptée le 23 mars 2016 par le Conseil d'Administration et par l'Assemblée Générale en date du 11 mai 2016.

(4) Management Center Molenberg sprl a été reprise par Pallanza Invest sprl en date du 19 juillet 2016.

Rapport d'activités du Conseil d'administration

Rapport d'activités du Conseil d'Administration Outre les tâches conférées au Conseil d'Administration par le Code des Sociétés, les statuts et la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Kinopolis, les points suivants ont été abordés régulièrement :

- ★ discussion des résultats commerciaux et financiers ainsi que des prévisions mensuelles ;
- ★ l'évolution des indices de satisfaction des clients et du personnel ;
- ★ l'évolution des projets cinémas et immobiliers en cours ;
- ★ l'examen des nouvelles opportunités cinéma et immobilières, avec les décisions nécessaires ;
- ★ la situation de trésorerie actualisée et les prévisions de cash-flow.

Le Conseil d'Administration s'est notamment penché sur :

- ★ la discussion et la mise au point du plan de profit et d'investissement pour l'exercice suivant ;
- ★ l'évaluation et l'approbation des dossiers d'expansion ;
- ★ l'élaboration de la stratégie à court et à long terme ;
- ★ le financement à court et long terme ;
- ★ les rapports du Comité des nominations et des rémunérations ainsi que du Comité d'audit ;
- ★ l'évaluation et la fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs du Management Exécutif ;
- ★ l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités ;
- ★ la réforme de l'architecture ICT ;
- ★ les principaux risques auxquels l'entreprise peut être exposée et les mesures visant à les maîtriser.

En fonction des besoins ou de l'opportunité, d'autres thèmes ont été abordés, tels que les ressources humaines, la communication externe, les relations investisseurs, les litiges et les questions juridiques.

Au moins neuf réunions sont prévues pour l'année 2017. Des réunions supplémentaires pourront être ajoutées en fonction des nécessités.

Composition et rapport d'activités du Comité des nominations et des rémunérations

Conformément à ce que prévoit le Code de Gouvernance d'Entreprise, Kinopolis Group SA possède un comité commun unique, le Comité des nominations et des rémunérations. Ce Comité se compose des administrateurs non exécutifs suivants, en majorité des administrateurs indépendants possédant la compétence et l'expérience professionnelle nécessaires en matière de ressources humaines grâce à leurs activités professionnelles précédentes et/ou actuelles :

- ★ M. Philip Ghekiere (Président Kinopolis Group SA et Managing Partner de Metis Capital) ;
- ★ Gobes Comm. V., dont le représentant permanent est M. Rafaël Decaluwé (ex-CEO de Bekaert SA et Président du Conseil d'Administration de Jensen Group SA) ;
- ★ JoVB sprl, dont le représentant permanent est M. Jo Van Biesbroeck (longtemps top manager chez AB Inbev).

Les administrateurs délégués peuvent assister sur invitation aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni trois fois en 2016 en présence de tous ses membres pour traiter principalement les points suivants :

- ★ l'évaluation des objectifs pour le Management Exécutif et la fixation de la rémunération variable pour l'exercice 2015 ;
- ★ l'évaluation des critères fixés pour l'octroi du solde du bonus outperformance pour l'exercice 2014 ;
- ★ les objectifs qualitatifs et quantitatifs du Management Exécutif pour l'exercice 2016, avec la rémunération variable correspondante ;
- ★ la politique d'évaluation et de rétribution du senior management ;
le processus d'évaluation et la politique des bonus pour les titulaires de budget ;
- ★ la mise en œuvre éventuelle d'un nouveau plan d'options sur actions, ses modalités d'exécution et la répartition des options ;
- ★ l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et le processus de sélection et de nomination des candidats administrateurs qui en découle ;
- ★ l'élaboration du Rapport des rémunérations.

Composition et rapport d'activités du Comité d'audit

Conformément à l'article 526 bis du Code des Sociétés, le Comité d'audit est exclusivement composé d'administrateurs non exécutifs et indépendants, possédant tous la compétence et l'expérience professionnelle nécessaires en matière de comptabilité et d'audit en raison de leurs activités professionnelles précédentes et/ou actuelles :

- ★ Pallanza Invest sprl, dont le représentant permanent est M. Geert Vanderstappen, qui associe une expérience de 5 ans en tant que Corporate Officer chez Corporate & Investment Banking à la Générale de Banque avec 7 ans d'expérience opérationnelle en tant que directeur financier de Smartphoto group SA, et actuellement Managing Partner chez Pentahold ;
- ★ Gobes Comm. V., dont le représentant permanent est Monsieur Rafaël Decaluwé, ex-CEO de Bekaert SA, qui a eu une longue carrière de management dans des fonctions financières auprès de diverses multinationales dont Samsonite, Fisher-Price et Black & Decker.

Le directeur financier, les Administrateurs Délégués et l'auditeur interne assistent aux réunions du Comité d'audit.

Les représentants des actionnaires de référence peuvent également y assister sur invitation.

En 2016, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en présence (ou via représentation) de tous ses membres, et a essentiellement abordé les points suivants :

- ★ examen des rapports financiers en général, et en particulier des rapports financiers annuels, non consolidés et consolidés, ainsi que du rapport financier semestriel ;
- ★ examen, définition et suivi des activités d'audit interne, y compris une discussion sur le rapport annuel du département d'audit interne ;
- ★ examen et évaluation des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que du « plan d'action de gestion des risques » annuel ;
- ★ évaluation de l'efficacité du processus d'audit externe ;
- ★ évaluation du fonctionnement de l'audit interne ;
- ★ monitoring du rapportage financier et de sa conformité aux normes de rapportage en vigueur ;
- ★ procédure de renouvellement du mandat du commissaire aux comptes pour la période 2016-2019.

Évaluation du Conseil d'Administration, de ses comités et des administrateurs individuels

Dans le cadre de la tenue ouverte et transparente des réunions du Conseil d'Administration et des comités, leur fonctionnement et leurs prestations sont évalués de manière continue et informelle à l'occasion des réunions. Il en va de même de l'interaction avec le Management Exécutif, qui fait l'objet de la même communication transparente.

En 2017, le Conseil a l'intention de procéder à nouveau à une évaluation formelle approfondie, dont les résultats permettront d'optimiser dans la mesure du possible les structures et les processus d'administration.

6.8 Management Exécutif

Le Management Exécutif se compose des deux administrateurs délégués. Le Conseil d'Administration est compétent pour désigner d'autres membres du Management Exécutif.

6.9 Politique Insider Trading – Code de conduite – transactions entre entreprises liées

En 2016, la politique en matière d'abus de marché a été mise en conformité avec la nouvelle réglementation européenne du 16 avril 2014, en vigueur depuis le 3 juillet 2016. Le Dealing Code s'applique à tous les membres du Conseil d'Administration, aux administrateurs délégués ainsi qu'à toute personne pouvant avoir accès à des informations privilégiées dites d'initié. Le Protocole impose aux personnes concernées d'exécuter leurs transactions boursières en stricte conformité avec la législation européenne et nationale en la matière, ainsi qu'avec les directives du Conseil d'Administration. En tant que Compliance Officer, le CFO est chargé de veiller au respect des règles relatives aux abus de marché énoncées dans le Protocole.

Depuis début 2013, un Code de Conduite est en vigueur, contenant les directives, valeurs et standards requis relatifs à l'éthique et aux bonnes conduites que Kinopolis souhaite voir appliquer avec les collaborateurs, les clients, les annonceurs, les actionnaires et le grand public.

Les transactions entre entreprises liées, figurant à l'Annexe 28 aux états financiers consolidés, ont été accomplies en toute transparence avec le Conseil d'Administration.

6.10 Rapport des rémunérations

Kinepolis Group SA recherche la transparence dans l'information sur les rémunérations des membres du Conseil d'Administration et du Management Exécutif aux yeux de ses actionnaires et autres parties prenantes (stakeholders).

Procédure de détermination de la politique et du niveau des rémunérations du Conseil d'Administration et du Management Exécutif

Principes

Les principes de la politique et du niveau des rémunérations des administrateurs et du Management Exécutif sont exposés dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise de la Société.

La politique de rémunération des administrateurs et du Management Exécutif est élaborée de manière à être adéquate et appropriée afin d'attirer les personnes répondant au profil défini par le Conseil d'Administration, les conserver et les motiver, compte tenu de la grandeur de la société ainsi que de données comparatives externes.

Les principes suivants sont également appliqués :

- ★ Les administrateurs non exécutifs perçoivent un montant fixe pour l'exercice de leur fonction de membre du Conseil d'Administration, suivant le nombre de réunions du Conseil d'Administration auxquelles ils participent ;
- ★ Les membres des comités perçoivent également un montant fixe lorsqu'ils participent à une réunion de leur comité ; le Président du Comité d'audit et du Comité des Nominations et Rémunérations reçoit, quant à lui, un montant fixe supplémentaire ;
- ★ Le Président du Conseil d'Administration ainsi que les administrateurs délégués reçoivent chaque année une somme fixe pour les réunions du Conseil d'Administration auxquelles ils participent ;
- ★ Les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas de primes, ni de programmes d'incitants à base d'actions à long terme, ni d'avantages en nature (sauf le fait de pouvoir participer à un certain nombre de projections cinématographiques par an), ni d'avantages liés aux plans de pension ;

- ★ Le Management Exécutif perçoit une rémunération fixe et également une rémunération variable. Cette dernière dépend de la réalisation des objectifs de management fixés annuellement par le Conseil d'Administration sur avis du Comité des nominations et des rémunérations. Ces objectifs comprennent tant des objectifs quantitatifs, fixés pour l'année et mesurés par l'amélioration des résultats financiers par rapport à l'exercice précédent, que des objectifs qualitatifs, définis comme des objectifs à atteindre en plusieurs années et dont les progrès sont évalués chaque année. La partie variable de la rémunération permet d'aligner les intérêts du Management Exécutif sur ceux du Groupe. Elle génère la création de valeur et la fidélisation. Elle encourage l'optimisation des objectifs de court et de long terme du Groupe et de ses actionnaires ; 30 % de la rémunération variable sont liés à la réalisation des objectifs qualitatifs et 70 % à celle des objectifs quantitatifs ;
- ★ Au-delà de cette rémunération variable, les programmes d'incitation à long terme peuvent être octroyés aux Administrateurs Exécutifs sous la forme d'options sur actions ou d'autres instruments financiers de la Société ou de ses filiales. Les rémunérations du Management Exécutif peuvent également comprendre une participation au plan de pension d'entreprise et/ou l'utilisation d'une voiture de société ;
- ★ Aucun droit de recouvrement n'est explicitement prévu en faveur de la Société pour l'indemnité variable éventuellement accordée sur la base de données financières incorrectes ;
- ★ L'indemnité de départ en cas de cessation prématurée du contrat (conclu après le 1er juillet 2009) d'un membre du Management Exécutif ne pourra excéder douze (12) mois de rémunération fixe et variable. Dans des circonstances déterminées et justifiées, cette rémunération peut, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations et après approbation préalable de l'Assemblée générale, dépasser ce montant, toutefois avec un maximum de dix-huit mois (18) de rémunération fixe et variable. En tout état de cause, l'indemnité de départ ne peut dépasser douze (12) mois de rémunération fixe ni tenir compte de la rémunération variable si l'intéressé n'a pas rempli les critères de performance spécifiés dans son

Procédure

La rémunération annuelle globale des membres du Conseil d'Administration est fixée par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration (sur conseil du Comité des nominations et des rémunérations). La proposition repose sur des montants fixés auparavant et tient compte d'un nombre minimum de réunions effectives du Conseil d'Administration et de ses comités.

Les montants susmentionnés, fixés en 2011 et adaptés en 2013, s'appuient sur un benchmarking reposant sur des enquêtes réalisées par des parties indépendantes sur les sociétés cotées en bourse et autres, résultant dans les rémunérations suivantes :

- ★ € 87 250 d'indemnité forfaitaire pour la présidence du Conseil d'Administration ;
- ★ € 30 000 d'indemnité forfaitaire pour les participations des Administrateurs délégués aux réunions du Conseil d'Administration ;
- ★ € 32 500 d'indemnité de présence effective à minimum 6 réunions du Conseil d'Administration ; en cas de participation à un nombre inférieur de réunions, l'indemnité sera réduite proportionnellement ;
- ★ € 3 000 pour la présence à une réunion du Comité d'audit ou du Comité des nominations et rémunérations ;
- ★ € 3 750 d'indemnité forfaitaire supplémentaire pour le Président du Comité d'audit et du Comité des nominations et rémunérations.

Le Conseil d'Administration fixe la rémunération ainsi que la politique de rémunération du Management Exécutif sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu des dispositions contractuelles en la matière ainsi que des données comparatives issues d'autres entreprises comparables, cotées en bourse. L'intention est que les rémunérations soient d'une part conformes au marché, d'autre part proportionnelles aux tâches, aux responsabilités et aux objectifs de management.

Les objectifs de management qui conditionnent la rémunération variable et la hauteur de ces objectifs sont proposés annuellement par le Comité des nominations et des rémunérations, puis approuvés par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration évalue la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs sur la base d'une analyse fournie par le Comité des nominations et des rémunérations.

La réalisation des objectifs quantitatifs est mesurée à l'aide de l'amélioration des résultats financiers par rapport à l'exercice précédent, compte tenu de l'évolution des paramètres essentiels de la création de valeur dans les activités existantes et de la réalisation des plans dans les dossiers d'expansion. Les objectifs qualitatifs à atteindre en plusieurs années sont évalués annuellement en fonction de l'état d'avancement de chaque objectif spécifique.

Sur proposition du Conseil d'Administration, qui estime que les objectifs quantitatifs et qualitatifs de management sont aussi établis de manière à permettre à la Société d'atteindre ses objectifs à long terme, l'Assemblée générale du 11 mai 2016 a donné son accord, conformément à l'article 520

ter du Code des Sociétés, pour que l'intégralité de l'indemnité annuelle variable accordée aux administrateurs délégués pour les exercices 2017 à 2020 se base sur des critères de performances objectifs et mesurables prédéfinis, portant chaque fois sur une période d'un an.

Application de la politique de rémunération aux membres du Conseil d'Administration

Conformément à la politique de rémunération évoquée plus haut et à ses principes, les administrateurs de la Société ont été rémunérés durant l'exercice précédent pour leurs services selon le tableau ci-dessous. Tous les montants sont bruts avant impôts.

À titre exceptionnel, l'Assemblée générale du 11 mai 2016 a autorisé, dans le cadre du Plan d'options sur actions 2016, l'octroi de 45 000 options sur actions au Président du Conseil d'Administration, qui est administrateur non exécutif, mais qui, en tant que représentant de l'actionnaire de référence, est aussi étroitement impliqué dans la réalisation de la stratégie de la Société pour une création de valeur à long terme. En exécution de cette décision, 45 000 options sur actions ont été offertes en 2016 au Président, qui les a acceptées en 2017.

Hormis cette rétribution, pendant l'exercice précédent, les administrateurs non exécutifs n'ont pas reçu d'autres rémunérations, ni d'avantages, ni de primes à base d'actions ni d'autres formes d'incitants de la Société.

Tous les membres du Conseil d'Administration, ainsi que les administrateurs des filiales de la Société, sont par ailleurs couverts par une police « responsabilité civile administrateurs », dont la prime annuelle totale de € 22 123, taxes comprises, est prise en charge par la Société.

RÉMUNÉRATION CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOM	TITRE	REMUNERATION 2016 (en €)
M. Philip Ghekiere ^{(1) (2)}	Président du Conseil d'Administration et du Comité des nominations et rémunérations	100.000
M. Eddy Duquenne	Administrateur délégué	30.000
M. Joost Bert ⁽²⁾	Administrateur délégué	30.000
Mme Marion Debruyne, représentante permanente de Marion Debruyne sprl	Administrateur indépendant	32 500
Mme Annelies van Zutphen représentante permanente de van Zutphen Consulting sprl ⁽³⁾	Administrateur indépendant	32 500
M. Rafaël Decaluwé, représentant permanent de Gobes Comm. V.	Administrateur indépendant	53 500
M. Jo Van Biesbroeck, représentant permanent de JoVB sprl	Administrateur indépendant	41 500
M. Geert Vanderstappen, représentant permanent de Pallanza Invest sprl ⁽⁴⁾	Administrateur indépendant	45 250
Mme Adrienne Axler (depuis le 11 mai 2016)	Administrateur indépendant	21 668
TOTAL		386 918

(1) Administrateur non-exécutif

(2) Représente les actionnaires de référence

(3) Après la démission de Mme Annelies van Zutphen, Van Zutphen Consulting sprl a été coopté le 23 mars 2016 par le Conseil d'Administration, décision entérinée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2016.

(4) Management Center Molenberg sprl a été reprise le 19 juillet 2016 par Pallanza Invest sprl.

Application de la politique de rémunération aux membres du Management Exécutif

Principes

La rémunération du Management Exécutif est fixée sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, compte tenu d'un comparatif résultant d'une étude externe, et dans un souci de mieux harmoniser la répartition entre parties fixe et variable de la rémunération avec la pratique des entreprises cotées similaires ainsi que de maintenir la rémunération conforme au marché, compte tenu des tâches assumées, des responsabilités, des objectifs de management et de la valeur créée.

La rémunération du Management Exécutif pour les exercices 2015 et 2016 a été fixée en 2015.

Lors de la fixation des objectifs concrets pour l'exercice 2016, le Conseil d'Administration a décidé de prendre en compte le paramètre de l'EBITDA courant pour déterminer les objectifs de management quantitatifs, estimant que cela reste le critère pertinent pour mesurer l'évolution de la création de valeur au sein de l'entreprise. L'évaluation de la réalisation des objectifs tient compte de l'évolution de l'EBITDA courant des complexes de cinéma à maturité (ceux qui font partie du groupe Kinopolis depuis plus de trois ans) par rapport aux objectifs fixés par le Conseil d'Administration, ainsi que de l'évolution des dossiers d'expansion par rapport aux plans.

Les objectifs qualitatifs sont liés à la poursuite de l'expansion et du développement de l'entreprise, à l'évolution de la « Talent Factory », au renforcement de l'organisation ICT, ainsi qu'à l'optimisation des rapports de management, des processus et des modèles d'exploitation.

Les objectifs sont formulés de façon à refléter non seulement les objectifs à court terme du Groupe, mais aussi ses objectifs à plus long terme.

Les objectifs précités seront évalués au début de l'exercice 2017 et s'ils sont atteints, les rémunérations variables liées aux performances de l'exercice écoulé seront versées.

Application

Dans l'évaluation de l'exercice 2015, le Conseil d'Administration a constaté en 2016 qu'en matière d'objectifs qualitatifs, les jalons définis ont été atteints ou qu'à tout le moins, des progrès concrets suffisants ont été réalisés. Quant aux objectifs quantitatifs, ils ont été largement dépassés.

En conséquence, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé d'octroyer intégralement la rémunération variable liée aux objectifs qualitatifs et quantitatifs. Vu les résultats exceptionnels, les efforts d'expansion considérables et l'intégration fructueuse des cinémas repris, il a également été décidé d'attribuer un bonus exceptionnel de € 60 000 à Monsieur Duquenne.

Enfin, le Conseil d'Administration a constaté que la condition de l'octroi du solde du « outperformance bonus » 2014, à savoir la réalisation des projets d'acquisition de complexes à Madrid et Alicante ainsi que pour le Group Wolff, était remplie, en conséquence de quoi le solde de € 65 000 a été payé en 2016.

Par ailleurs, dans le cadre d'accords contractuels conclus avant le 1er juillet 2009, à la résiliation anticipée du contrat d'un des membres du Management Exécutif, en cas de changement dans le contrôle de la Société, l'indemnité de préavis peut atteindre 24 mois de rémunération fixe plus le prorata de la rémunération variable de toute l'année.

Le tableau ci-après récapitule les rémunérations fixes, les autres éléments de la rémunération (cotisations de pension, assurances, etc.) ainsi que la partie variable, tels que versés en 2016 (HTVA) :

★ **sprl Eddy Duquenne**

- rémunération fixe ⁽¹⁾	€ 538 242
- indemnité variable maximale ⁽²⁾	€ 400 000
- solde outperformance bonus 2014	€ 65 000
- prime exceptionnelle	€ 60 000
- défraiement forfaitaire	€ 9 000
TOTAL	€ 1 072 242

★ **M. Joost Bert**

- rémunération fixe ⁽¹⁾	€ 350 120
- indemnité variable maximale ⁽²⁾	€ 220 000
- régime de pension ⁽³⁾	€ 9 723
TOTAL	€ 579 843

(1) Hors rémunération reçue comme membre du Conseil d'Administration
(€ 30 000 par administrateur délégué)

(2) Reçu en 2016 pour des prestations fournies en 2015

(3) M. Joost Bert participe à un plan de pension complémentaire qui prévoit une cotisation annuelle fixe et indexée

Incentives de long terme

Dans le cadre du plan d'options sur actions 2007-2016, les 111 875 options attribuées restantes ont été intégralement exercées par les cadres, de sorte qu'il a été mis fin au plan 2016.

Le 11 mai 2016, l'Assemblée générale a approuvé un nouveau plan d'options sur actions qui prévoit que 543 304 options (valables jusqu'au 10 mai 2024) sur les actions existantes peuvent être proposées au Président du Conseil d'Administration, au Management Exécutif et aux futurs cadres éligibles de la Société ou de ses filiales, afin de permettre à ces personnes de participer à la valeur à long terme qu'ils contribuent à créer pour les actionnaires et, de la sorte, d'harmoniser leurs intérêts avec les intérêts à long terme des actionnaires. Par l'octroi d'options sur actions, la Société espère attirer, motiver et fidéliser à la Société les managers les plus talentueux.

On trouvera une description plus précise des caractéristiques de ces options à l'Annexe 19 des états financiers consolidés.

Exercices 2017-2018

La Société ne prévoit pas d'apporter de changements politiques fondamentaux pour les exercices concernés.

6.11 PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MAÎTRISE DES RISQUES

Kinepolis Group emploie le « Cadre de référence de Gestion des Risques » développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Ce cadre intègre tant les processus de contrôle interne que de maîtrise des risques. Il vise l'identification et la maîtrise des risques stratégiques, opérationnels et de rapportage, ainsi que les risques en matière de législation et de réglementation, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Kinepolis Group fait appel à ce modèle dans les mesures prises pour maîtriser les risques susmentionnés au niveau des processus d'exploitation et dans le rapportage financier. Il est appliqué de la façon la plus uniforme possible dans les différentes divisions et filiales. Il couvre les éléments conformément aux prescriptions du modèle de référence, ainsi que les divers rôles et responsabilités en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Rôles et responsabilités

Au sein du Kinepolis Group, la maîtrise des risques n'incombe non seulement le Conseil d'Administration et le Management Exécutif, chaque employé est responsable pour la bonne application en temps utile des différentes mesures de maîtrise des risques dans les domaines de sa fonction.

Les responsabilités du Conseil d'Administration (et de ses comités) et du Management Exécutif en matière de gestion des risques sont déjà développées et décrites en détail dans les dispositions légales, le Code belge de Gouvernance d'Entreprises 2009 et la Charte de Gouvernance d'Entreprise de Kinopolis Group. En résumé, le Management Exécutif assume la responsabilité finale de la mise en œuvre et de la gestion adaptée du système de maîtrise des risques, tandis que le Conseil d'Administration y exerce un rôle de contrôle.

La mise en œuvre et la gestion du système de maîtrise des risques repose sur une structure de responsabilité pyramidale dans laquelle chaque dirigeant est non seulement responsable de l'introduction et de l'exécution des processus de gestion des risques dans sa fonction mais assume également une fonction de contrôle (surveillance) sur l'implémentation correcte de ces règles par ses subordonnés (lesquels peuvent être à leur tour des dirigeants).

De cette façon, le management s'assure que les risques sont adéquatement et complètement gérés dans toute l'entreprise, et en même temps, que les risques y relatés sont abordés de façon intégrée dans les différents processus d'exploitation et départements.

Concrétisation des différents éléments

On trouvera ci-dessous, pour chaque élément du cadre COSO, une brève explication de sa mise en œuvre par le Groupe. Cette description comprend les principaux éléments et n'est donc pas exhaustive. De plus, les modalités d'application sont régulièrement évaluées et peuvent constamment être modifiées.

Environnement de contrôle interne

Un environnement interne adéquat est indispensable pour pouvoir appliquer les autres éléments du cadre d'une manière appropriée. Ainsi Kinopolis Group accorde beaucoup d'importance aux valeurs d'intégrité et de comportement éthique. Parallèlement au cadre légal en place, Kinopolis Group encourage les comportements conformes à ces valeurs et les impose en faisant appel à la fois à des mesures préventives (par ex. règlement du travail, diverses directives et procédures) et à la détection (par ex. procédure d'alerte, inspections du suivi).

Un autre aspect important de l'environnement interne est la structure organisationnelle. Kinopolis présente une structure organisationnelle claire et uniforme, adaptée aux différents pays et processus d'entreprise. Cette structure, la fixation des objectifs, la gestion budgétaire et le processus de rémunération sont aussi harmonisés.

Par ailleurs, la bonne gestion des risques nécessite une formation appropriée et un accompagnement efficace du personnel. Chaque année, les besoins de chaque salarié en termes de formation sont examinés indépendamment des formations déjà obligatoires pour certaines fonctions. Pour les nouveaux managers, il est aussi prévu une formation annuelle d'introduction à la gestion des risques.

Formulation des objectifs

Conformes à la mission de Kinopolis, les objectifs de l'entreprise sont fixés à plusieurs termes. Comme stipulé dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise, les objectifs sont confirmés annuellement par le Conseil d'Administration, qui veille aussi à les aligner sur la politique de l'entreprise de l'acceptation des risques.

Les objectifs (financiers et non financiers) fixés au niveau consolidé sont développés annuellement, de façon graduelle, pour déboucher sur des objectifs cohérents et alignés pour chaque pays, business unit ou département. Au niveau le plus bas, on détermine les objectifs individuels de chaque salarié. La réalisation des objectifs est liée à la politique de rémunération.

La progression par rapport aux objectifs fait l'objet d'évaluations régulières, par les opérations de « business controlling », à partir des rapports de management. En ce qui concerne les objectifs individuels, ils sont contrôlés au moins une fois par an dans le cadre d'un processus d'évaluation de ressources humaines formalisé.

Maîtrise interne

Nous entendons par « maîtrise interne » l'identification et l'estimation des risques de l'entreprise, ainsi que la sélection, la mise en œuvre et la gestion des mesures de maîtrise adéquates (y compris les diverses activités de contrôle interne).

Comme indiqué plus haut, il appartient en première instance à chaque manager d'organiser et d'accomplir de façon adéquate les différentes activités de maîtrise interne (y compris le pilotage) dans son propre domaine de responsabilité. En d'autres termes, chaque dirigeant est chargé d'identifier et d'estimer correctement et à temps les risques ainsi que de prendre et de gérer les mesures appropriées. Bien que le dirigeant individuel conserve à cet égard une certaine liberté, Kinopolis s'efforce de standardiser et d'uniformiser au maximum le processus. Ceci prend la forme de l'organisation de formations ERM d'entreprise, l'adoption de directives et de procédures structurées ainsi que le recours à des listes standardisées de contrôles internes à effectuer.

Afin de dresser un tableau global du profil de risque de l'entreprise, le Conseil d'Administration et le Management de Kinopolis procèdent chaque année à une évaluation des risques. L'opération permet aussi de déterminer dans quelle mesure les risques résiduels sont acceptables ou non. Dans la négative, des mesures de maîtrise complémentaires sont mises au point.

Information et communication

Pour les besoins de la gestion de l'entreprise en général et de la maîtrise des risques en particulier, Kinopolis Group SA a mis en place des structures, des organes de concertation, des canaux de rapportage et des voies de communication grâce auxquels les personnes concernées disposent à temps des informations correctes dont elles ont besoin dans leurs activités, y compris la gestion des risques. L'information en question est extraite de systèmes « data warehouse » conçus et entretenus pour pouvoir répondre aux besoins du rapportage et de la communication.

Monitoring

Outre la surveillance que la loi, le Code belge de Gouvernance d'Entreprise 2009 et la charte de Gouvernance d'Entreprise confient au Conseil d'Administration (y compris au Comité d'audit), Kinopolis exerce notamment les activités de pilotage suivantes:

- **Business Controlling** : Chaque mois, le Management, assisté par le département Business Controlling, analyse la progression par rapport aux objectifs et explique les écarts. Cette analyse peut révéler des possibilités d'amélioration des activités et mesures de gestion des risques ;
- **Audit Interne** : Le département Audit Interne confronte régulièrement les activités et mesures existantes de gestion des risques aux règles internes et bonnes pratiques. Les possibilités d'amélioration sont examinées avec le Management et débouchent sur l'exécution des interventions concrètes qui affinent la gestion des risques

6.12 RESPECT DU CODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Kinopolis Group applique les règles du Code belge de Gouvernance d'Entreprise.

Conformément au principe « appliquer ou expliquer », la société a décidé qu'il était dans l'intérêt de l'Entreprise et de ses actionnaires de déroger aux articles du Code dans un nombre restreint de cas spécifiques :

★ Par dérogation à l'article 5.5. du Code, le Conseil d'Administration estime qu'un Comité d'audit composé de deux membres indépendants, tous deux avec la connaissance requise dans l'audit et la comptabilité, apporte des garanties suffisantes de bon fonctionnement ;

★ Par dérogation à l'article 7.7. du Code, en 2016, après approbation par l'Assemblée générale du 11 mai 2016, dans le cadre du Plan d'options sur actions, 45 000 options sur actions ont été offertes au Président du Conseil d'Administration, qui les a acceptées en 2017. Le Conseil d'Administration estime que le Président du Conseil d'Administration est étroitement impliqué, en tant que représentant de l'actionnaire de référence, dans la réalisation de la stratégie de la Société pour une création de valeur à long terme, et que pour cette raison, l'octroi des options s'inscrit dans le cadre de son mandat.

★ Par dérogation à l'article 4.6. du Code, les qualifications professionnelles ainsi que les fonctions des administrateurs à nommer n'étaient pas mentionnées dans la convocation à l'Assemblée générale du 11 mai 2016, puisque ces qualifications sont déjà assez connues au travers des communiqués de presse et des rapports annuels.

7. CONFLITS D'INTÉRÊTS EN APPLICATION DE L'ARTICLE 523 DU CODE DES SOCIÉTÉS (ART. 523 C. SOC.)

Le **23 mars 2016**, en application de l'article 523 du Code des Sociétés, et après que les administrateurs concernés ont quitté la réunion, le Conseil a délibéré et décidé concernant l'évaluation de la réalisation des objectifs pour l'exercice 2015, l'attribution du solde du bonus outperformance pour l'exercice 2014, la détermination des objectifs pour l'exercice 2016 et la discussion de la proposition du plan d'option sur actions 2016 et la proposition d'allocation.

Extrait des procès-verbaux

Approbation de la rémunération variable pour l'exercice 2015 et approbation du bonus outperformance 2014 Eddy Duquenne - à décider

Communication conformément à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'Administration décidera sur la rémunération variable pour l'exercice 2015 et le bonus outperformance pour Eddy Duquenne pour l'exercice 2014. Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne participent pas à la délibération ni au vote de ces points de l'ordre du jour.

Délibération et décision

Après explication du Président du Comité des nominations et des rémunérations et la constatation:

- qu'en matière d'objectifs qualitatifs, les milestones prévus ont été atteints ou qu'à tout le moins, des progrès concrets suffisants ont été réalisés,
- qu'en matière d'objectifs quantitatifs, les objectifs ont été largement atteints, le Conseil d'Administration a décidé, après une délibération approfondie et sur l'avis du Comité des Nominations et de Rémunérations, d'attribuer intégralement la rémunération variable liée aux objectifs qualitatifs et quantitatifs, pour un montant de € 400.000 à M. Eddy Duquenne et de €220.000 à M. Joost Bert.

Après la constatation de la réalisation des business cases sous-jacents pour les dossiers de reprises à Alicante, Madrid Diversia et du Groupe Wolff, le Conseil d'Administration décide, sur l'avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, d'attribuer le solde du bonus outperformance de 2014, à hauteur de € 65.000, à M. Eddy Duquenne.

Enfin, le Conseil d'Administration, sur avis du Comité des Nominations et des Rémunérations et après une explication circonstanciée par le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations, a décidé d'accorder un bonus outperformance à hauteur de € 60.000 à M. Eddy Duquenne en raison des résultats exceptionnels et des efforts considérables qui ont été fournis pour la mise en œuvre de la stratégie d'expansion et l'intégration réussie des cinémas repris en Espagne et aux Pays-Bas.

Ces montants seront versés au Management Exécutif dans le courant du mois de mai 2016.

Les conséquences patrimoniales pour la Société s'élèvent à maximum 745.000 euros.

Approbation des objectifs de management 2016 pour le Management Exécutif - à décider

Communication conforme à l'article 523 du Code des Sociétés

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'administration décidera des objectifs du management pour l'année 2016.

Messieurs Joost Bert et Eddy Duquenne quittent la réunion et ne prennent pas part à la délibération ni au vote sur ces points de l'agenda.

Délibération et décision

Après une explication approfondie par le Président du Conseil des Nominations et Rémunérations, le Conseil d'Administration décide que la réalisation des objectifs quantitatifs sera mesurée sur base de l'évolution de l'EBITDA courant de l'année concernée dans le périmètre des complexes cinématographiques matures (étant les complexes qui font partie du groupe depuis plus de trois ans) ainsi que dans le périmètre des dossiers d'expansion par rapport aux objectifs courants dans l'EBITDA. Ces objectifs sont, pour les complexes matures, basés sur les résultats maximum des objectifs de l'année précédente, ainsi que sur les ratios, pour l'année courante, appliqué sur le nombre de visiteurs de l'année précédente. Pour les dossiers d'expansion, les objectifs sont basés sur les résultats qui ont été prévus dans les business cases sous-jacents. Dans l'évaluation des résultats on peut tenir compte des facteurs externes qui échappent du contrôle du management.

Si le REBITDA réalisé, pour l'année 2016, se situe entre les objectifs fixés, la rémunération variable, pro rata entre 0% et 100%, liée à la réalisation des objectifs qualitatifs sera attribuée.

Les objectifs qualitatifs, notamment liés à la stratégie à long-terme de la Société, la poursuite de l'industrialisation de certains procédés de la « Talent Factory » ainsi que l'optimisation de la structure du Groupe, seront évalués sur base des progrès réalisés pour chaque objectif spécifique.

Les conséquences patrimoniales maximales pour la société atteignent €620.000.

Discussion de la proposition de Plan d'Option sur actions 2016 et la proposition d'allocation – à décider

Le plan d'options sur actions

Délibération et décision

Après une explication détaillée par le Président du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé de présenter pour approbation le plan d'options sur actions 2016, pour un maximum de 543.304 options qui, comme expliqué et attaché en **annexe 3**, peuvent être attribuées au Président, au Management Exécutif et cadres de la Société et ses filiales et de donner pouvoir au Comité des Nominations et Rémunérations pour la mise en œuvre du plan et la rédaction d'une convention d'option standard.

Le Conseil d'Administration a décidé également de proposer à une 'Assemblée Générale Extraordinaire d'approuver un programme d'achat d'actions propres pour la couverture des options susvisées ainsi que de proposer à l'Assemblée de pouvoir utiliser 132.346 actions propres, achetées sous des pouvoirs antérieures, pour la couverture des dites options.

Proposition d'allocation

Messieurs Joost Bert, Eddy Duquenne et Philip Ghekiere communiquent aux autres administrateurs qu'ils ont d'un conflit d'intérêts potentiel de nature patrimoniale au sens de l'article 523 du Code des Sociétés vu que le Conseil d'administration décidera de l'allocation des options sur actions aux personnes susvisées.

Messieurs Joost Bert, Eddy Duquenne et Philip Ghekiere quittent la réunion et ne prennent pas part à la délibération ni au vote sur ces points de l'agenda.

Délibération et décision

Après ample délibération et sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'administration décide les attributions suivantes, sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du plan d'options sur les actions et de l'attribution au Président:

- Eddy Duquenne : attribution unique de 90.000 options sur actions
- Joost Bert : attribution unique de 45.000 options sur actions
- Philip Ghekiere ; attribution unique de 45.000 options sur actions

Le Conseil d'Administration est d'avis que l'attribution au Président des options d'actions est justifiée vu le rôle et la participation active du Président en matière de l'élaboration de la stratégie pour la création de valeur à long terme. Les conséquences maximales patrimoniales pour la Société se composent du prix à payer par la Société pour l'achat de 180.000 d'actions propres diminué du prix d'option, à payer par les bénéficiaires des options au moment de l'exercice de la levée options.

8. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (ART. 96,4° C. SOC.)

L'an dernier, dans le cadre des trois objectifs stratégiques, Kinopolis Group a développé plusieurs nouveaux concepts intégrés dans ses entités opérationnelles. Kinopolis vise à adapter en permanence l'expérience qu'elle propose aux évolutions des tendances démographiques, et à faire preuve d'innovation en matière d'image, de son et d'autres aspects, afin d'améliorer le vécu des clients et de pérenniser la rentabilité du Groupe.

En 2016, c'est dans cette perspective que le Kinopolis Innovation Lab a vu le jour afin de promouvoir l'innovation au niveau des entités opérationnelles plutôt qu'en mode « top-down ». Parmi les exemples de concepts développés en 2016, citons le, Cinetray en Belgique. L'e-shop qui assure en Belgique la vente des boîtes cadeaux, a aussi fait ses débuts en France. Quant à la nouvelle appli Kinopolis, elle a été lancée en février 2017.

9. APPLICATION DES REGLES D'ÉVALUATION (ART. 96,6° C. SOC.)

Les règles d'évaluation sont restées inchangées et ont continué d'être appliquées dans la perspective de la continuité de la Société.

10. AFFECTATION DU RESULTAT

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 10 mai 2017 d'appliquer un ratio de distribution de 50% sur le bénéfice net, résultant en un montant de € 23 692 580. En tenant comptes du nombre d'actions qui donnent droit aux dividendes à la date du 17 février 2017, étant 27 23 .851, cela signifié, pour l'exercice 2016, un dividende brut de € 0,87⁽¹⁾ par action. Cela correspond à une hausse de 10,1% en face de 2015 (€0,79 par action). Le dividende est prévu d'être payable à partir de 16 mai 2017.

(Ex-date : 12 mai 2017, record-date : 15 mai 2017).

(1) Basée sur le nombre d'actions à la date du 17/02/2017.

Conformément à l'A.R. du 30 janvier 2001, les comptes annuels ont été établis après l'affectation du résultat.

La répartition suivante du résultat a été proposée :

Résultat de l'exercice à affecter :	€ 25.436.828,66
Résultat reporté de l'exercice précédent :	€ 35.082.616,80
Prélèvement aux fonds propres :	
À la réserve indisponible :	€ 711.481,00
Bénéfice à reporter :	€ 37.538.346,09
Rémunération du capital	€ 23.692.580,37

Messieurs Eddy Duquenne, CEO, et Joost Bert, CEO, déclarent qu'à leur connaissance :

- les comptes annuels, préparés conformément aux normes en vigueur pour les comptes annuels, dressent une image réelle des capitaux propres, de la situation financière et des résultats de la Société ;
- le rapport annuel donne une image réelle du développement et des résultats de la société ainsi que des principaux risques et incertitudes auxquels elle est confrontée.

Le Conseil d'Administration, Bruxelles, 20 mars 2017

Joost Bert

Eddy Duquenne